

Anette Sippa

Valmentavan johtajuuden hyödyntäminen kouluttamisessa

Koulutusaineisto asianhallintajärjestelmän käyttöön

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Anette Sippa Valmentavan johtajuuden hyödyntäminen kouluttamisessa. Koulutusaineisto asianhallintajärjestelmän käyttöön 26 sivua + 6 liitettä Toukokuu 2015
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille vuorovaikutuksen merkitys ja valmentavan johtajuuden hyödyt kouluttamisessa. Opinnäytetyön tekijä toimi työyhteisössään vetäjänä koulutusprojektissa, jonka tarkoituksena on ollut hallinnollisen ja järjestelmäosaamisen lisääminen organisaatiorajojen yli. Työn tavoitteena oli vastata seuraaviin kysymyksiin: mitä koulutuksessa tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Tavoitteena oli ymmärtää koulutuksen monipuolisuuden ja monimuotoisuuden merkitys ja hyödyntäminen erilaisten oppijoiden kesken. Vuorovaikutuksen hyödyntäminen työyhteisössä ja yhdessä tekemisen voiman ymmärtäminen oli korostunut koulutusprojektissa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena projektina, jonka tuloksena tuli saada aikaan koulutusaineisto. Koulutusaineiston laatimisessa hyödynnettiin valmentavaa johtajuutta ja kouluttamista käsittelevää kirjallisuutta. Koulutustilaisuudet rakennettiin valmentavan johtajuuden oppeja hyödyntämällä, aktivoimalla osallistujat.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin kokonaisvaltainen koulutusaineisto asianhallintajärjestelmän käyttöön.</p> <p>Tämän opinnäytetyön johtopäätöksinä todettiin, että oli positiivista huomata myönteinen suhtautuminen yhteistyön lisäämisen myötä ja avun vastaanottaminen kiitollisena. Prosessi oli antanut ja vahvistanut kokemuksia valmentavan johtajuuden hyödyntämisestä kouluttamisessa.</p>	
Avainsanat	kouluttaminen, valmentava johtajuus, vuorovaikutus, verkostoituminen, käyttöohjeet

Author(s) Title Number of Pages Date	Anette Sippa Utilizing Coaching and Leadership in Training. Training Material for Case Management System 26 pages + 6 appendices May 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to explore how important interaction is in business. Coaching and management together are efficient ways to train people. In the case work community the trainer had a training project. The project included administrative and system training. The purpose of the thesis was to answer the following questions: what are we doing in training, why are we doing it and how are we doing it. The main goal was to collect viewpoints and experiences of using coaching methods in training and consider the benefits to working life.</p> <p>The theoretical background of the thesis was based on professional literature and websites related to training. The training material and training events were based on coaching.</p> <p>The outcome of this study was overall training material for the case management system.</p> <p>As a conclusion, it has been positive to notice a positive attitude towards interaction. The training project has given and strengthened experiences regarding using coaching methods in training. Businesses should appreciate interaction and find out how to use it more efficiently.</p>	
Keywords	training, coaching, management, interaction, networking, instructions

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Työn tavoite ja toimintasuunnitelma	1
2	Valmentava johtajuus	3
2.1	Valmentava johtamiskulttuuri	3
2.2	Hetkessä eläminen	4
2.3	Toiseen keskittyminen	4
2.4	Erilaisuus	5
2.5	Luottamus	6
2.6	Yhdessä tekeminen	6
3	Kouluttaminen	7
3.1	Tavoitteiden asettaminen	7
3.2	Osallistujien huomioiminen	8
3.3	Koulutuksen sisältö	8
3.4	Materiaalit, havainnollistaminen ja koulutustilat	10
3.5	Koulutusmenetelmät, ryhmän ohjaaminen ja esiintyminen	12
3.6	Arviointi ja palaute	14
4	Koulutusprosessi ja koulutusaineiston laadinta	14
4.1	Koulutusprojekti	14
4.2	Lähtötilanne	15
4.3	Koulutussuunnitelma	16
4.4	Koulutusmateriaalin laadinta ja koulutustilaisuuksien suunnittelu	17
5	Johtopäätökset	19
	Lähteet	21

Liitteet

Liite 1. Koulutussopimus

Liite 2. Koulutussuunnitelma

Liite 3. Osaamiskartoitusmalli

Liite 4. Koulutuksien esitysaineistot

Liite 5. Kirjalliset käyttöohjeet (viranhaltijapäätöksen laatiminen, kirjelausunnon laatiminen ja toimitelimen esityksen laatiminen)

Liite 6. Asiakirjojen valmistelun toimintatapaohje

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi valmentavan johtajuuden hyödyntämisen kouluttamisessa aiheen ajankohtaisuuden ja oman kiinnostukseni vuoksi. Aiheella haluan tuoda esille vuorovaikutuksen merkityksen ja valmentavan otteen kouluttamisessa. Työyhteisössäni toimin vetäjänä koulutusprojektissa, jonka tarkoituksena on hallinnollisen ja järjestelmäosaamisen lisääminen organisaatorajojen yli. Koulutan organisaatorajojen yli henkilöstöä hallinnollisissa asioissa, kunnallisen päätöksentekoprosessin sisäistämisessä, työtapojen sujuvoittamisessa ja työnantajan käytössä olevan asianhallintajärjestelmän käytössä. Tuotan koulutus- ja tukipalveluita, jotka sisältävät neuvontaa, koulutusta ja kehittämistä.

Koulutustarve ilmeni eri henkilöiltä tulleiden samanlaisten kysymysten myötä. Pohdin tehokkaampaa tapaa käsitellä yhteiskunnallisestikin vaikuttavia asioita ja päädyin koulutusprojektiin, jossa toimin kouluttajana. Kirjallisen koulutusaineiston luominen nousi esille puuttuvien kirjallisten käyttöohjeiden myötä. Työnantajan käytössä olevan asianhallintajärjestelmän käyttöön oli luotu video-ohjeet, jotka eivät soveltuneet parhaimmalla mahdollisella tavalla kaikkien käyttöön. Kirjallisille käyttöohjeille oli tarvetta, ja ne on koettu hyväksi perehdytysmateriaaliksi uuden työntekijän opastamisessa. Kyseessä olevassa virastossa on huomattu tarve niin sisäisesti kuin kaupunkitasoisestikin prosessien kehittämiseen.

1.2 Työn tavoite ja toimintasuunnitelma

Työn tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin: mitä koulutuksessa tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään? Prosessi antaa ja vahvistaa kokemuksia valmentavan johtajuuden hyödyntämisestä kouluttamisessa. Tavoitteena on ymmärtää koulutuksen monipuolisuuden ja monimuotoisuuden merkitys ja hyödyntäminen erilaisten oppijoiden kesken. Vuorovaikutuksen hyödyntäminen työyhteisössä ja yhdessä tekemisen voiman ymmärtäminen korostuu koulutusprojektissa. Tavoitteena on julkisella sektorilla yhteistyön merkityksen korostaminen ja siitä saatujen hyötyjen ymmärtäminen. Työyhteisölle

toivon opinnäytetyöni antavan esimerkkejä ja ideoita hyvän koulutuskokonaisuuden järjestämisestä.

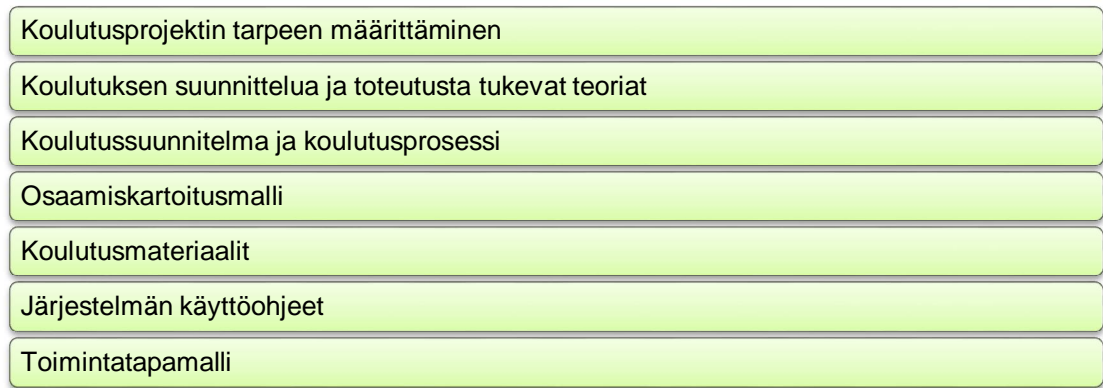
Tavoitteisiin pääsen vuorovaikutuksen korostamisella, kokonaisprosessin selkeyttämisellä, ryhmän voiman korostamisella yksilön panoksen sijaan, ymmärtämällä ja hyödyntämällä monimuotoisia koulutusmenetelmiä ja erilaisia oppijoita. Tavoitteena on luoda kannustava ilmapiiri yhdessä tekemiselle ja sen merkityksen ymmärtämiselle.

Työn tuloksen on tarkoitus luoda kokonaisvaltainen koulutusaineisto työnantajan käytössä olevan asianhallintajärjestelmän käyttöön ja kouluttamiseen, jota pystyisi soveltamaan tulevaisuudessa. Koulutusaineisto sisältää koulutussuunnitelman, osaamiskartoitusmallin, toimintatapamallin, koulutusmateriaalit ja järjestelmän kirjalliset käyttöohjeet.

Projektista on laadittu yhteistyössä koulutussuunnitelma, joka lähtee nykytilan kartoituksesta. Olen kartoittanut tarpeet ja laatinut niiden pohjalta koulutussuunnitelman, jolla opastan työntekijöitä asianhallintajärjestelmän käytössä ja hallinnollisten prosessien selkeyttämisessä.

Projekti sisältää neuvontaa sähköisesti, puhelimitse sekä kasvotusten. Suunnittelemme yhdessä ja selkeytämme toimintatapoja yhteneviksi. Julkista sektoria säätelee moni laki ja asetus ja tärkeimpänä tavoitteena on, että päätöksenteko noudattaa huolellisuutta, oikeudenmukaisuutta ja päätöksenteko on mahdollisimman läpinäkyvää.

Toimintasuunnitelma (kuvio 1) alkoi koulutusprojektin tarpeen määrittämisestä. Seuraavana olen perehtynyt koulutuksen suunnittelua ja toteuttamista tukeviin teorioihin. Koulutussuunnitelma on tehty yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja seuraavassa vaiheessa toteutettiin itse koulutus.



Kuvio 1. Opinnäytetyön toimintasuunnitelma.

2 Valmentava johtajuus

2.1 Valmentava johtamiskulttuuri

Valmentava johtaja valjastaa ryhmän ja yksilöiden potentiaalin yhteisen edun nimissä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 17–48.)

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43).

Tavoitteisiin ei päästä yksilösuorituksella vaan yhteisellä tekemisellä. Valmentavana johtajana toimitaan ihmisten valmentajana eikä asiajohtajana. Luovuutta tulee arvostaa ja hyödyntää työyhteisössä, mikäli halutaan luoda uutta, yhteistä oppimista korostavaa kulttuuria. Luottamus organisaatiossa innostaa oppimaan ja kehittymään, sitouttaa ja herättää kunnioitusta. Jotta päästään valmentavan johtamiskulttuurin ytimeen tulee kiinnittää huomiota vähintään kolmeen osa-alueeseen: toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266–280.)

Ryhmän potentiaali tulee käyttöön, kun johtajat saadaan johtamaan, yhteistyö toimimaan ja porukka kulkemaan samaan suuntaan (Ristikangas & Ristikangas 2013, 275).

2.2 Hetkessä eläminen

Vuorovaikutuksen voima on suuri. Valmentava johtaminen on hetkessä elämistä, läsnäoloa, ryhmädynamiikkataitoja, tietoisuutta omasta mielestä ja sen hallinnasta, tavallista arkea. Valmentava johtaja omaa hyvät vuorovaikutustaidot; hän on tavallinen ihminen tietäen vahvuutensa ja heikkoutensa. Valmentavana johtajana on laskeuduttava johdettaviensa kanssa samalle tasolle. Spontaani läsnäolo vaikuttavuuden keinona on merkityksellinen. Kanssakäyminen on välitöntä ei-arvioivaa havainnointia. On oltava aidosti kiinnostunut, tarkkaavainen, puolueeton kuuntelija, joka ei tuomitse tai arvioi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 49–82.)

Valmentavana johtajana on oltava tietoinen omista uskomuksistaan, arvomaailmastaan (jotka vaikuttavat toimintaan), vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Kokemuksen myötä ihmiselle rakentuu ajatusmalleja, toimintatapoja, uskomuksia, jotka ohjaavat toimintaa. Valmentava johtaja osaa tiedostaa ajatusmallinsa, toimintatapansa ja uskomuksensa ja uskaltaa kyseenalaistaa ajatuksensa. Uskaltaa lähteä muuttamaan tapojaan ja rakentamaan uusia uskomuksia. Itsetietoisuus, vahvuudet ja heikkoudet ja niiden tunnistaminen sekä ääneen sanominen inhimillistävät valmentavan johtajan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 49–82.)

Valmentava johtaja on aina ensin itse mallina niistä asioista, joita toivoo levitetävän joukkoihinsa (Ristikangas & Ristikangas 2013, 77).

2.3 Toiseen keskittyminen

Valmentavan johtajan tulee keskittyä toiseen; keskittyä yksilöihin ja ryhmässä tapahtuviin ilmiöihin valikoidusti. Hänen tulee kohdata aidosti, avoimin mielin toinen henkilö. Vaikuttavalla kohtaamisella on merkittävä vaikutus vuorovaikutustilanteissa, se vaikuttaa kohtaamistilanteen molempiin osapuoliin. Syvän dialogin aikaansaamiseksi tulee hyväksyä, kunnioittaa, kuulla ja nähdä toinen henkilö sekä siirtää itsekeskeinen ajattelu syrjään. Tärkeintä ei ole tekeminen vaan läsnäoleminen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 83–126.)

Valmentava johtaja kasvaa sisäisesti kohdatessaan muita (Ristikangas & Ristikangas 2013, 86).

Valmentavana johtajana on mahdollisuus olla vaikuttajana ryhmadynamiikan kehittämisessä. Tutkien ja seuraten olemassa olevan ryhmän toimintaa pääsee samalle kartalle ryhmän toiminnasta, mihin ryhmä on menossa ja mikä ryhmää kiinnostaa. Ryhmän ongelmien selvittäminen lähtee kuuntelemisesta. Useimmiten ongelmat ratkeavat kuuntelemalla, keskustelemalla ja etsimällä yhdessä niihin ratkaisuja. Positiivisen kierteen luomiseksi tulee olla halu oppia, nähdä potentiaalia toisissa ja halu aidosti saada toiset onnistumaan. Kiitoksen ja kunnioituksen osoittaminen innostaa ihmiset kehittymään, jonka myötä osaaminen vahvistuu, mikä taas lisää onnistumisia. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 83–126.)

2.4 Erilaisuus

Ymmärrettäessä ja hyödynnettäessä ihmisten erilaisuutta on mahdollista ammentaa paljon enemmän kuin silloin, jos ajatellaan, että erilaisuus on taakka. Erilaisuus on rikkaus, voimavara ja työyhteisöjen monimuotoisuuden hyödyntämisessä on vielä paljon kehittämisen varaa. Erilaisuuden hyväksyminen, arvostaminen ja hyödyntäminen luovat turvallisen ilmapiirin työyhteisöön, jossa jokainen omana yksilönään tulee kuulluksi. Jungin 1990 mukaan ihmiset usein jaetaan intro- tai ekstrovertteihin. Introvertti ihminen on sisäänpäin kääntyneempi, hiljaisempi ja ennakoivampi oman toimintansa osalta. Hän työskentelee mielellään itsenäisesti, on järjestelmällinen eikä hänellä ole omaa impulsiivista päätöksentekokykyä. Ekstrovertti ihminen puolestaan on ulospäin suuntautunut ja hakeutuu erilaisiin sosiaalisiin vuorovaikutustilanteisiin. Hänellä on hankaluuksia saattaa projektia loppuun yksin, itsenäisesti työskennellen, vaan hän tarvitsee aktiivista vuorovaikutusta. Hän puhuu ääneen ajatuksiaan selkeyttääkseen niitä ja hänellä on taipumus haluta paljon huomiota. Sekä intro- että ekstroverteilla on omat vahvuutensa työyhteisössä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 127–162.)

Valmentavalla johtajalla on halua tutustua ryhmänsä erilaisuuteen ja hyödyntää tätä piilevää potentiaalia (Ristikangas & Ristikangas 2013, 131).

Jokaisella esimiehellä on yksilölliset vahvuudet, persoonalliset mieltymykset ja innostuksen lähteet. Ulospäin näkyvä käyttäytymismalli näkyy erilaisuutena hoitaa perustettavaa. Esimiestyylejä on monenlaisia. Edistävä johtaja toimii parhaiten innostaen ja kannustaen uusiin haasteisiin ja ideoihin. Edistävät johtajat ovat tunnejohtajia ja omaavat taidon luoda uskoa työyhteisössä. He ovat innostuneita ja saavat muutkin innostumaan. Kannattava johtaja on lojaali projektien läpiviejänä, tehokas suhteiden luoja verkostoihin ja sidosryhmiin. Määrätietoinen johtaja tekee tulosta ja on tehokkaimmillaan

muutosten läpiviennissä. Erittelevä johtaja toimii usein taka-alalla. Hän varmistaa asiat useaan otteeseen laadun ja oikeellisuuden takaamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 127–162.)

2.5 Luottamus

Johtaminen rakentuu luottamukselle. Ilman luottamusta ei pysty vaikuttamaan. Johtaja pystyy valmentavana johtajana luottamuksen avulla vaikuttamaan ryhmän potentiaalin hyödyntämiseen ja ryhmän keskinäiseen luottamukseen. Luottamuksen rakentaminen on oppimisprosessi. Luottamus on ansaittava ja se vaatii panostusta ja pitkäjänteisyyttä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 163–212.)

Ilman luottamusta ei ole valmentavaa johtajaa (Ristikangas & Ristikangas 2013, 165).

Menestyvä johtaja osaa rakentaa luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita. Luottamuksen ilmapiirin vallitessa tehdään tulosta. Epäluottamuksen ilmapiirissä ei kukaan voi pitkällä tähtäimellä hyvin. Epäluottamus saa aikaan pelkoa, vihaa, turhautumista, sitoutumattomuutta, epävarmuutta, tehottomuutta, uupumista, sairauslomia ja vetäytymistä. Luottamus puolestaan lisää rohkeutta, aloitteellisuutta, sitoutumista, energiaa, hyvää oloa, innostusta, itsevarmuutta ja vastuun tunnetta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 163–212.)

Palautteenanto on tehokas työväline. Palautteen tarkoituksena on saada aikaan toisessa kasvua ja kehittymistä toivottuun suuntaan. Valmentava johtaja laittaa itsensä peliin antaessaan palautetta. Mitä enemmän rehellistä ja avointa keskustelua ja palautetta on työyhteisössä, sitä enemmän on myös sitoutuneisuutta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 163–212.)

Palaute on aina lahja saajalleen (Ristikangas & Ristikangas 2013, 194).

2.6 Yhdessä tekeminen

Kun keskenään vuorovaikutuksessa oleva joukko yksilöitä pyrkii yhteisen tekemisen avulla kohti ennalta sovittua päämäärää, niin yksilösuorittaminen muuttuu ryhmäsuorit-

tamiseksi ja parhaimmillaan yhteistyöksi. Ryhmässä oleva potentiaali tulee hyödyntää. Ryhmä on vaikuttavampi kuin yksilö. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 213–265.)

Valmentava johtaja onnistuu, kun saa rakennettua porukkaan yhdessä tekemisen draivin (Ristikangas & Ristikangas 2013, 213).

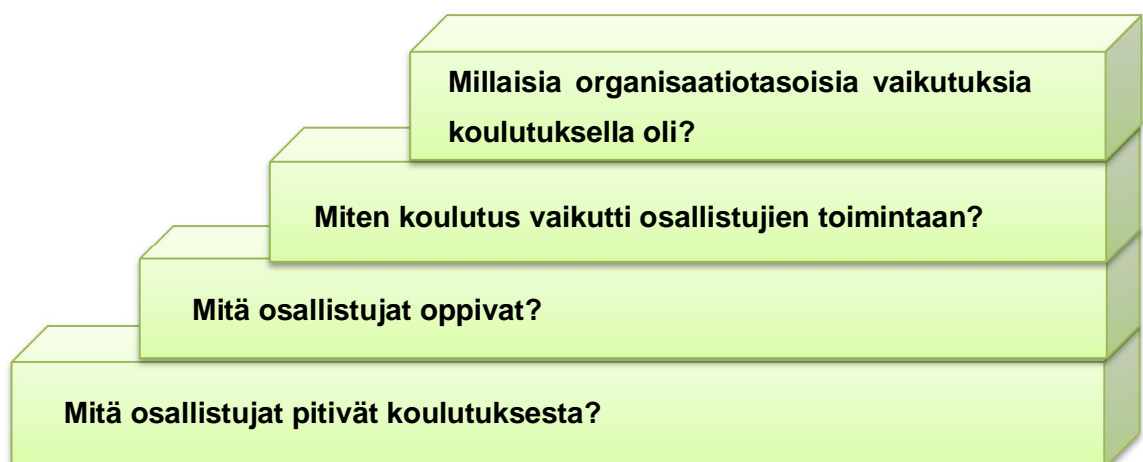
Kaikki osapuolet hyötyvät, kun ihmiset tekevät omasta halustaan yhteistyötä. Silloin päästään ”win-win”-tilanteeseen. Yhdessä tekemisessä tulee ottaa huomioon selkeä tavoiteasetanta, toimintasuunnitelma, arvioinnin merkityksen korostaminen, yhteisen ajan arvostaminen, pelisääntöjen määrittäminen, aktiivinen osallistuminen, avoin jakaminen ja joustava toiminta. Yhteistyön haasteena voi olla ristiriitojen esiintyminen, kitkan syntyminen vuorovaikutuksessa, jolloin yhteiset tavoitteet jäävät toteutumatta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 213–265.)

Fokus hetkeen, toiseen ja toisiin (Ristikangas & Ristikangas 2013, 253).

3 Kouluttaminen

3.1 Tavoitteiden asettaminen

Mikä on koulutuksen tavoite? Mitä tavoitteita tilaajalla, osallistujilla ja kouluttajalla on koulutukselle? Tavoitteiden tulee olla selkeät, jotta kouluttaja pystyy suunnitelmallisesti etenemään koulutuksessaan. Selkeän kokonaisuuden hahmottaminen eri tasoilla (kuvio 2) ja tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää koulutuksen vaikuttavuuden kannalta. (Kupias & Koski 2012, 11–24.)



Kuvio 2. Koulutuksen vaikutusten tasoja (Kupias & Koski 2012, 15).

Koulutuksen perusajatuksena on tuottaa hyvää koko organisaatiolle, tukea strategiaa tai perustehtävää, auttaa kehittymään ja menestymään. (Kupias & Koski 2012, 11–24.)

3.2 Osallistujien huomioiminen

Kouluttajan tulee osata huomioida osallistujien toiveet, oppimistyylit ja koulutuksen tilaajan tavoitteet, jotka se on asettanut koulutukselle. Kouluttajan tarkoituksena on tarjolla tietoa koulutettavien hyödynnettäväksi. Kupiaksen ja Kosken mukaan kouluttajan on hyvä pohtia, mitä koulutuksen osallistujat osaavat entuudestaan asiasta. Mitkä ovat koulutukseen osallistujien odotukset ja tavoitteet? Mikä motivoi osallistujia? Jokainen koulutettava linkittää saamansa tiedon jo opittuun tietoon. Kouluttajan tulisikin tarjota koulutettaville mahdollisimman paljon tietoa, josta jokainen voi hyödyntää itselle tärkeimmät. Mitä enemmän kouluttajan tarjoamat tiedot herättävät keskustelua ja pohdintoja, sitä reflektioivampaa oppiminen on. Opittaessa uusia asioita tulee kouluttajan osalta korostaa opitun tiedon hyötyjä. Uuden asian sisäistäminen kestää ja vaikutukset voivat näyttäytyä vasta myöhemmässä vaiheessa, mikä saattaa turhauttaa osaa koulutukseen osallistuvista. (Kupias & Koski 2012, 25–52.)

Kouluttajan tehtävänä on perustella kantansa kattavasti. Hän toimii oman alansa asiantuntijana, jotta jokainen osallistuja saa perustelut uuden opettelemiselle ja asian sisäistämiseksi. Turvallisen ilmapiirin luominen oppimiselle on tärkeää. Luottamuksen syntyessä oppiminen on helpompaa, kuin ilman luottamusta. (Kupias & Koski 2012, 25–52.)

3.3 Koulutuksen sisältö

Koulutuksen sisältöä mietittäessä tulee huomioida tilaajan ja koulutettavien toiveet koulutuksen sisällöstä. Tilaajan ja koulutettavien toiveet voivat erota toisistaan hyvin paljon. Mikäli tilaajan ja koulutettavien toiveet koulutuksen sisällöstä eroavat hyvin paljon, tulee tavoitteet määritellä yhteisymmärryksessä, niin että tilaajan asettamat tavoitteet täyttyvät. Koulutuksen sisällön määrittelyssä tulee kartoittaa koulutettavien taustoja, jotta koulutuksen suunnittelu olisi mahdollisimman helppoa. (Kupias & Koski 2012, 53–73.)

Sisällöllisesti koulutettavien tulee hahmottaa kokonaisuus, tavoitteet, hyödyt ja lopputulos. Ennakkotehtävän avulla koulutettavat saadaan orientoitumaan ja motivoitumaan

aiheeseen, mutta ennakotehtävän tarpeellisuutta tulee pohtia aina koulutuskohtaisesti. Tärkeintä on aikataulullisesti suunnitella koulutus niin, että tärkeimmät asiat käsitellään yhteisesti ja koulutettaville jätetään, ei niin tärkeät asiat työn teon kannalta itsenäisesti opiskeltavaksi. (Kupias & Koski 2012, 53–73.)

Yksinkertaisimmillaan koulutuksen sisältö esitetään koulutusohjelman muodossa, josta ilmenee aikataulu, sisältö ja teemat (Kupias & Koski 2012, 54). Visuaalinen mallintaminen koulutusohjelmasta helpottaa koulutettavien henkilöiden hahmottamista koulutuksesta, joten sitä voidaan myös hyödyntää. Mitä paremmin koulutus on jäsennelty, niin sitä helpompi asiat on sisäistää ja oppiminen on tehokkaampaa. (Kupias & Koski 2012, 53–73.)

Koulutustilaisuuden rytmittäminen on tärkeää selkeyden kannalta, kuin myös että koulutettavat saavat maksimaalisen hyödyn. Rytmittämisessä tulee huomioida ihmisten keskittymiskyky. Ihmiset jaksavat kuunnella luentoa korkeintaan 45 minuuttia, mutta aktiivisesti työskennellen keskittymisaika on pidempi, jopa 1,5 tuntia (Kupias & Koski 2012, 58). Vireystila on aamupäivällä parempi kuin iltapäivällä ja lounaan jälkeen tulee koulutettavien vireyden takia suosia aktiivista työskentelyä. (Kupias & Koski 2012, 53–73.)

Koulutuksessa tulee huomioida rytmittäminen, niin että kaikki koulutettavat saavat ansaitsemansa huomion. Liian rajattu aikataulu sitoo kouluttajan ja koulutettavat, joten koulutettaville jaettavasta aikataulusta tulee ilmetä vain koulutuksen teemat, aloitus- ja lopetusajat sekä pidemmät tauot. Kouluttajalla tulee olla tarkempi suunnitelma aikataulusta, jotta koulutus etenee aikataulussaan ja kaikki tarvittavat asiat tulee käytyä läpi. (Kupias & Koski 2012, 53–73.)

Koulutuksen aloituksessa tulee hyödyntää koulutettavien kannalta sopivinta aloitusta, jotta koulutuksen tavoitteet, kokonaiskuva ja hyödyt tulevat esille. Kupiaksen ja Kosken mukaan koulutuksen aloitustapoja on 8 erilaista: perus-, suoraan asiaan-, kertaus-, motivointi-, kuuntelu-, haastamis-, ilmapiiriä parantava ja yllätysaloitus. Aloituksen valinnan suhteen tulee kouluttajan selkeyttää itselleen mitä aloitustavalla tavoitellaan ja mitä se viestittää koulutettaville. (Kupias & Koski 2012, 53–73.)

Koulutuksen lopetuksessa on otettava huomioon tunnetila jolla koulutettavat lähtevät koulutuksesta. Koulutuksen lopetuksen tunnetila voi vaikuttaa pitkään koulutettavissa.

Napakalla ja tarkkaan mietityllä lopetuksella kruunataan hyvä koulutus. Kupiaksen ja Kosken mukaan koulutuksen lopetustapoja on 5 erilaista: yhteenveto-, arviointi-, kysymysklinikka-, odotuksiin ja tavoitteisiin palaaminen ja miten tästä eteenpäin – lopetus. (Kupias & Koski 2012, 53–73.)

3.4 Materiaalit, havainnollistaminen ja koulutustilat

Koulutusmateriaalin tarkoituksena on tukea koulutettavien oppimista. Materiaalissa tulisi ottaa huomioon mm. asiasisältö, merkityksellisyys, visuaalisuus, selkeys, yksinkertaisuus, monipuolisuus ja kohderyhmä. Koulutuksen luonteen huomioon ottaen tulee pohtia onko materiaali tarkoituksenmukaista jakaa etukäteen tarkasteltavaksi koulutettaville vai jaetaanko materiaali vasta koulutuksessa. Materiaalin osalta tulee myös huomioida jaetaanko materiaali osissa vai kerrallaan. (Kupias & Koski 2012, 74–97.)

Koulutusmateriaaleja on monenlaisia (esim. diat, videot, oppaat, monisteet, kalvot, esineet ja kuvat). Koulutusmateriaalin tarkoituksena on havainnollistaa mahdollisimman monipuolisesti ja selkeästi koulutettavaa teemaa. Koulutusmateriaalin tulee tukea koulutettavaa teemaa, kouluttajan puhetta, eikä olla pääasia. Koulutusmateriaalissa tulee ottaa huomioon oppimistilanne. Oppimistilanteita on kolmenlaisia: opitaan itselle uudelta alueelta, opitaan lisää vanhan osaamisen päälle ja opitaan uutta vanhan tilalle. Oppimisen reflektointi nousee tärkeäksi osatekijäksi, kun tarkastellaan kriittisesti toimintamalleja. Koulutettavien motivaation löytäminen ja ylläpitäminen ovat tärkeitä asioita ja motivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavat kolme tekijää: koulutettavan asian tärkeys on tuotava selkeästi esille yksilötasolla ja koulutettavan asian oppimisen todennäköisyys tulee vakuuttaa sekä tuoda tekemisen ilo näkyviin. (Kupias & Koski 2012, 74–97.)

Yksityiskohtainen koulutusmateriaali (esim. käyttöopas tai toimintatapa-ohje) toimii koulutettavien apuna koulutuksen jälkeen, johon on mahdollista palata. Tausta- ja oheismateriaali puolestaan toimii laajempänä ja syvempänä materiaalina, josta koulutettavan tulee itsenäisesti etsiä tietoa oman työnsä tueksi. Tausta- ja oheismateriaali voidaan jakaa etukäteen, jolloin koulutettavilla on mahdollisuus tutustua siihen ennen koulutusta, koulutuksen aikana ja sen jälkeen. (Kupias & Koski 2012, 74–97.)

Havainnollistamisvälineet tulee miettiä etukäteen ennen koulutusta koulutustilan puitteissa. Kouluttaja tuo tarvittaessa mukanaan haluamansa havainnollistamisvälineet,

mikäli koulutustilasta ei löydy tarvittavia. Havainnollistamisvälineet voidaan Kupiaksen ja Kosken mukaan jakaa kolmeen ryhmään: tietoteknisiin, teknisiin ja muihin havainnollistamisvälineisiin. Tietotekniset välineet ovat tyypillisin kouluttajien käyttämä väline. Tietokoneella tai älytaululla esitetyt esitykset, diat toimivat hyvänä tukena koulutukselle sekä niitä on helppo ja nopea päivittää. Tietoteknisten välineiden käytössä on aina omat epävarmuutensa, kuten tietotekniset ongelmat. Kouluttajan tulee tarkistaa etukäteen laitteiden toimivuus ja tarvittaessa varautua pitämään koulutus hyödyntäen muita välineitä. (Kupias & Koski 2012, 74–97.)

Muita teknisiä havainnollistamisvälineitä ovat piirtoheitin, dokumenttikamera, videot ja äänitallenteet. Videoiden ja äänitallenteiden hyödyntäminen on herättävä tapa havainnollistaa. Videoita voi myös tuottaa koulutuksessa ja ne toimivat oivana tapana havainnollistaa koulutettavien omaa toimintaa eri tilanteissa. Videoiden tuottaminen koulutusmateriaaliksi on erittäin työlästä ja valmiiden videoiden löytäminen on hankalaa. Koulutettaville videoiden jakaminen jälkikäteen on myös haasteellista. (Kupias & Koski 2012, 74–97.)

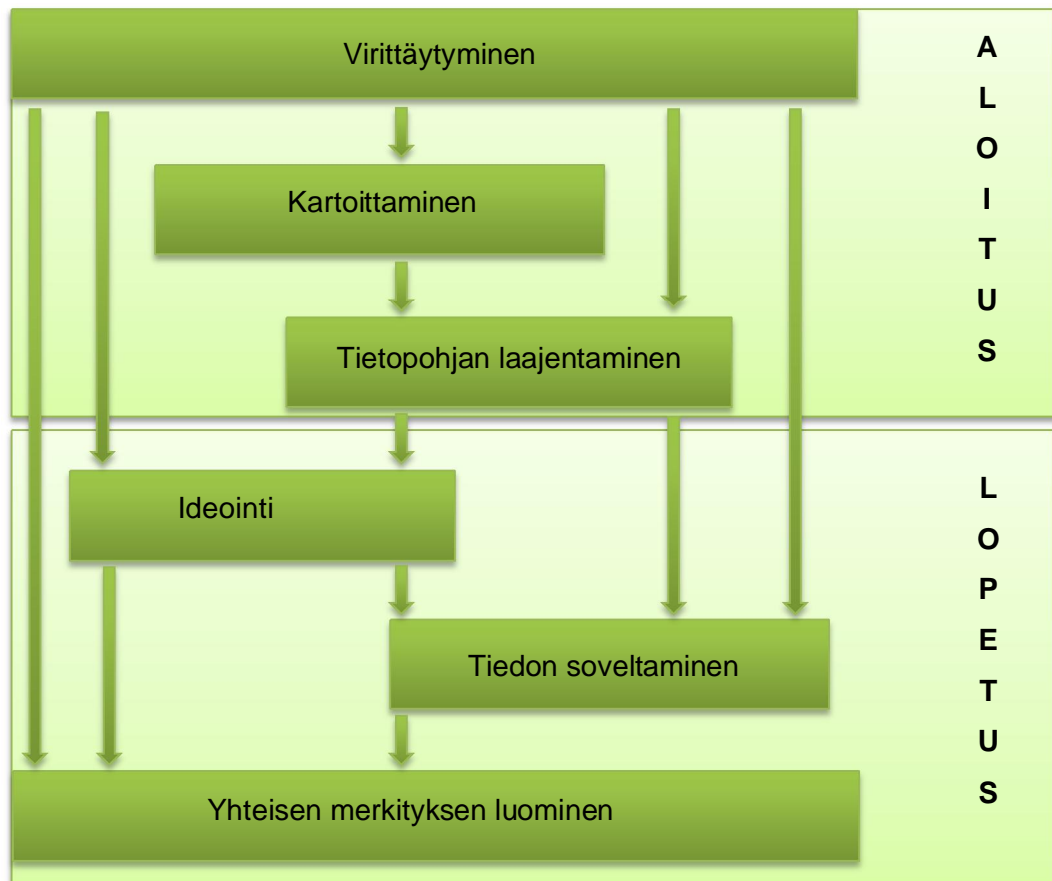
Muita havainnollistamisvälineitä ovat fläppitaulu, liitu- tai valkotaulu sekä harjoitusympäristöt ja simulaattorit. Fläppitaulu kuuluu tyypillisesti jokaisen koulutustilan välineisiin. Fläppitaulu toimii hyvin spontaanisti käytettynä, esimerkiksi havainnollistaen monimutkaista asiaa. Fläppitaulun hyvänä puolena on myös liikuteltavuus, papereita voidaan valmistella etukäteen, yhdessä, ne voidaan ripustaa seinälle ja niihin voidaan palata tulevaisuudessa. Fläppitaulujen vähäisen käytön vuoksi kouluttajalla kannattaa olla tusseja mukanaan, koska koulutustilassa olevat tussit ovat saattaneet kuivua vähäisen käytön takia. Liitu- ja valkotaulu toimivat myös hyvin prosessimaisessa työskentelyssä kuten fläppitaulukin. Liitu- ja valkotaulun huonona puolena verrattuna fläppitauluun on, ettei tuotoksia pysty arkistomaan sekä suuren kirjoitustilan hahmottaminen voi olla haasteellista. Harjoitusympäristöt ja simulaattorit ovat loistava keino jäljitellä mahdollisimman konkreettisesti aitoa tilannetta ja olosuhdetta. Toimintavarmuus on vaihtelevaa. Harjoitusympäristöjen ja simulaattoreiden avulla koulutettavat pääsevät kokeilemaan ja harjoittelemaan turvallisesti sekä niiden avulla koulutettavat saadaan osallistettua ja aktivoitua koulutuksessa. (Kupias & Koski 2012, 74–97.)

Koulutustilan osalta kouluttaja ei aina pääse vaikuttamaan, vaan tila annetaan käyttöön tilaajaorganisaation taholta. Kouluttajan tulee etukäteen miettiä mikä on koulutustilan istumajärjestys, mitä välineitä tilasta löytyy, mitä tulee ottaa mukaan ja mihin kouluttaja

sijoittuu tilassa. Koulutustilan merkitys on suuri, koska sen ensimmäisenä koulutettavat näkevät tullessaan koulutukseen. Koulutustiloja on erilaisia, rennommin sohvilla kalustetuista neuvottelutiloista aina auditorioihin, joissa tuolien ja mahdollisten pöytien liikuttaminen ei ole mahdollista. Kouluttajan tulee miettiä koulutuksessa hyödynnettävien työskentelymenetelmien sopivuus koulutustilaan nähden. Mikäli koulutus on vuorovaikutuksellinen ja sisältää ryhmätöitä niin auditorio ei ole helpoin valinta koulutustilaksi. Kouluttajan sijoittuminen koulutustilassa toimii sanattomana viestintänä koulutettaville. Mikäli kouluttaja puhuu puhujakorokkeelta yksin koko koulutuksen ajan, etäisyys koulutettaviin kasvaa. Kouluttajan liikkuminen luontevasti koulutustilassa edistää vuorovaikutusta koulutettavien ja kouluttajan välillä. Kouluttajan tulee mennä koulutustilaan hyvissä ajoin, jotta kouluttaja ehtii valmistella koulutustilan sopivaksi ennen koulutettavien saapumista. (Kupias & Koski 2012, 74–97.)

3.5 Koulutusmenetelmät, ryhmän ohjaaminen ja esiintyminen

Koulutusmenetelmiä (kuvio 3) on monenlaisia ja usein kouluttaja hyödyntää useita koulutusmenetelmiä kouluttaessaan. Koulutusmenetelmien tarkoituksena on organisoida, jäsentää koulutusta ja tukea oppimista. Koulutusmenetelmiä mietittäessä tulee huomioida koulutettavien osaaminen koulutettavasta teemasta ja hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista koulutuksessa. Menetelmän valinnassa on tärkeä saada koulutuksen oppimistavoitteet täytettyä. Menetelmän tulee tukea oppimistavoitteita. Menetelmillä jaksotetaan koulutusta, ja eri koulutuksen vaiheissa korostuvat eri tavoitteet. Osa menetelmistä tukee asiasisällön, teeman oppimista kun vastavuoroisesti toiset menetelmät korostavat oppimismotivaatiota sekä ryhmän suhteita ja toimintaa. Usean menetelmän käytöllä yhtäaikaaisesti saadaan edistettyä koulutuksessa asia-, motivaatio- ja suhdetavoitteita. (Kupias & Koski 2012, 98–162.)



Kuvio 3. Koulutuksen oppimistavoitteiden mukainen menetelmien valinta (Kupias & Koski 2012, 106).

Virittäytymisellä on tarkoitus johdatella koulutettavat aiheeseen, yhdessä tekemiseen ja oppimiseen. Kartoittamisella saadaan hyvä pohja koulutukselle, kun yksilöiden osaaminen ja ryhmän toiminta on tiedossa. Tietopohjan laajentamisella on tavoitteena tarjota tietoa koulutettaville, jotta jokainen suoriutuisi työstään parhaimmalla mahdollisella tavalla. Asiantuntijaluennon avulla saadaan tarjottua tietoa, mutta menetelmänä se ei välttämättä ole tehokkain. Koulutettavien aktiivinen osallistaminen tiedonhankintaan ja käsittelyyn tuo oppimisen konkreettisemmalle tasolle, jolloin oppiminen on tehokkaampaan. Ideoinnin ja innovoinnin tavoitteena kouluttajan näkökulmasta on toimia mahdollistajana ja luoda mahdollisimman hyvät puitteet aktiivista työskentelyä varten. Tiedon soveltamisessa on kyse oivaltamisesta ja tiedon jalostamisesta käytäntöön. Konkreettisten tapausten eli casejen avulla koulutettavat voivat hyödyntää koulutuksessa opittuja sekä jo olemassa olevaa osaamistaan ratkaisun löytämiseksi. Yhteisen merkityksen luominen sitouttaa koulutettavat yhdessä tekemiseen ja on merkityksellistä koulutuksen vaikuttavuuden kannalta. (Kupias & Koski 2012, 98–162.)

Ryhmän ohjaamisessa tulee ottaa huomioon ryhmien erilaisuus sekä yksilöiden ja ryhmän erityistarpeet. Hyvä koulutusryhmä tukee yksilöiden oppimista ja ryhmätoiminnan kehittämistä. Huonossa koulutusryhmässä voi oppiminen ja kehittyminen olla työllästä. Koulutustilanne määrittelee pitkälti ryhmän merkityksen oppimisessa. Koulutusryhmän vaikutus on yleensä vähäistä, kun kyseessä on lyhytkestoinen suuremmalle joukolle suunnattu asiantuntijaluento. On kuitenkin mahdollista, että ilmapiiri on kannustava ja inspiroiva, vaikka vuorovaikutusta ei olisi mittavasti. Kupiaksen ja Kosken mukaan ryhmän merkitys korostuu oppimisessa, kun ryhmän jäsenet ovat tietoisia toisistaan ja muodostavat ns. todellisen psykologisen ryhmän. Ryhmä voi koostua toisilensa tuntemattomista henkilöistä, tai ryhmän jäsenet voivat tuntea toisensa entuudestaan. (Kupias & Koski 2012, 98–162.)

3.6 Arviointi ja palaute

Miten koulutuksen tavoitteiden saavuttaminen arvioidaan? Mikä on palautteen ja arvioinnin suhde? Miten palautteen avulla voidaan tukea ja kehittää koulutusta? Miten suhtautua palautteeseen ja arvioihin? Arviointi on tärkeää ja sitä tapahtuu jatkuvasti. Palautteella ja arvioinnilla voidaan sekä kehittää koulutustoimintaa että edistää koulutukseen osallistujien kehittymistä. Kouluttaja, osallistujat ja koulutuksen tilannut taho voi toimia palautteen tai arvion antajana. (Kupias & Koski 2012, 163–164.)

4 Koulutusprosessi ja koulutusaineiston laadinta

4.1 Koulutusprojekti

Maaliskuussa 2013 aloin laatimaan keskeisimmistä prosesseista käyttöohjeita järjestelmän näkökulmasta, koska kirjallisia ohjeita ei ollut olemassa. Käyttöohjeet valmistuivat julkaisukelpoiseen muotoonsa 4.7.2014.

Koulutusprojekti käynnistyi tammikuussa 2014 koulutussopimuksen, suunnitelman ja osaamiskartoituksen laadinnalla. Osaamiskartoituksesta saatujen tietojen perusteella suunnittelin tarkemmin koulutuskokonaisuuden. Yhteisiä koulutustilaisuuksia järjestin kolme (3) kappaletta jakaen tilaisuudet aiheiden mukaan: viranhaltijapäätökset, kirje-lausunnot ja toimielimen esitykset. Jokaisessa koulutustilaisuudessa käsiteltiin kunnallista päätöksentekoprosessia ja selkeytettiin yhdessä toimintatapoja. Yhteisten koulu-

tustilaisuuksien lisäksi tarjosin henkilökohtaista tukea, opastusta puhelimitse, sähköpostitse tai yksityisopetuksena, jolloin menin fyysisesti paikan päälle opastamaan koulutettavaa.

Maaliskuussa 2013 käynnistyi järjestelmän käyttöohjeiden laadinnan projekti. Projektin aikataulu eteni seuraavasti:

1. viranhaltijapäätöksen laatimisen ohjeistus (maalis-elokuussa 2013)
2. kirjeen laatiminen (syys-joulukuussa 2013)
3. toimielimen esityksen laatiminen (tammi-kesäkuussa 2014)

Tammikuussa 2014 käynnistyi rinnakkainen koulutusprojekti. Koulutusprojektin aikataulu eteni seuraavasti:

1. koulutussuunnitelma (tammikuussa 2014)
2. osaamiskartoitukset (maaliskuussa 2014)
3. koulutusmateriaalien laadinta (huhti-toukokuussa 2014)
4. koulutukset (kesä-syyskuussa 2014)
5. toimintatapojen selkeyttäminen, tarkentaminen (lokakuussa 2014)
6. seuranta (marras-joulukuussa 2014)
7. tarvittavat jatkokoulutukset (tammi-kesäkuussa 2015)

4.2 Lähtötilanne

Henkilöstössä on ollut vaihtuvuutta, mikä loi tarpeen koulutukselle. Koulutustarve ilmeni eri henkilöiltä tulleiden samanlaisten kysymysten myötä. Pohdin tehokkaampaa tapaa käsitellä yhteiskunnallisestikin vaikuttavia asioita ja päädyin koulutusprojektiin, jossa selkeytetään hallinnollisia asioita, kunnallista päätöksentekoprosessia henkilöstölle, työtapoja ja työnantajan käytössä olevan asianhallintajärjestelmän käyttöä. Lähtökohdana on saada aikaiseksi työnantajan käytössä olevan asianhallintajärjestelmän käyttöön ja kouluttamiseen kokonaisvaltainen koulutusaineisto, jota pystyisi soveltamaan jatkossa. Kirjallisen koulutusaineiston luominen nousi esille puuttuvien kirjallisten käyttöohjeiden myötä. Työnantajan käytössä olevan asianhallintajärjestelmän käyttöön oli luotu video-ohjeet, jotka eivät soveltuneet parhaimmalla mahdollisella tavalla kaikkien käyttöön. Kirjallisille käyttöohjeille oli tarvetta ja niitä pidetään hyvänä perehdytysmateriaalina uuden työntekijän opastamisessa.

4.3 Koulutussuunnitelma

Koulutusprojektin aluksi oli tarkoitus kartoittaa henkilöhaastatteluihin perustuen osamistarpeet ja suunnitella sen pohjalta koulutuskokonaisuus ennalta hyväksyttäväksi. Koulutukset toteutettiin sovitun mukaisesti.

Kevään 2014 aikana aloitettiin ryhmäkoulutukset ja jatkettiin yksilökoulutuksilla syksyn 2014 aikana. Tarvittavat koulutukset järjestettiin yksilö- tai ryhmäkoulutuksena. Yhteisiä koulutustilaisuuksia järjestettiin kolme (3) kappaletta jakaen tilaisuudet aiheiden mukaan: viranhaltijapäätökset, kirjelausunnot ja toimielimen esitykset. Jokaisessa koulutustilaisuudessa käsiteltiin kunnallista päätöksentekoprosessia ja selkeytettiin yhdessä toimintatapoja. Yhteisten koulutustilaisuuksien lisäksi tarjolla on ollut henkilökohtaista tukea: opastusta puhelimitse, sähköpostitse tai yksityisopetuksena.

Kuukaudessa laskutettavia työtunteja on ollut keskimäärin 15–20 kappaletta. Laskutus on perustunut tuntiveloitukseen toteutuneen työn mukaisesti. Työksi laskettiin sekä suunnitteluun, kartoitukseen, koulutukseen, että tukemiseen liittyvä työ. Kouluttajana ja teknisenä tukena on toiminut Anette Sippa. Tuntityön hinta on 26 euroa. Laskutus on tapahtunut kolme kertaa vuodessa/joka toinen kuukausi. Sopimuksen seurantaan ja toteutumiseen liittyvistä tapaamisista ei ole laskutettu. Mahdollisesta lainopillisesta neuvonnasta ja sen laskuttamisesta on sovittu erikseen.

Yhteyshenkilöinä toimivat koulutuksen tuottaja, kouluttaja Anette Sippa sekä tilaaja-osapuolelta koulutuksen tilaajan nimeämä vastuuhenkilö.



Kuvio 4. Koulutusprosessi.

4.4 Koulutusmateriaalin laadinta ja koulutustilaisuuksien suunnittelu

Koulutusaineisto on jaettu kolmeen osaan: käyttöohjeisiin, koulutuksessa käytettäviin esitysmateriaaleihin ja toimintatapaohjeeseen. Käyttöohjeiden osalta tarkoituksena on ollut, että tarvittaessa ensikertalainenkin voisi ohjeiden avulla käyttää järjestelmää. Ohjeet ovat kuvailevat, loogiset, kronologisesti etenevät, sovellettavissa erilaisiin kunnallisen päätöksenteon asioihin ja käyttäjän tulisi suoriutua perusprosesseista niiden avulla. Käyttöohjeet on laadittu kuvaruutukaappauksia hyödyntäen. Koulutuksissa käytetyt esitysmateriaalit toimivat esityksen tukena, materiaalit olivat Microsoft Office PowerPoint-ohjelmalla laadittuja. Esitysmateriaaleissa käytin konkreettisia esimerkkejä ja koulutustilanteissa hyödynsin järjestelmän harjoitusympäristöä, jossa harjoittelimme mahdollisimman totuudenmukaisin esimerkein järjestelmän käyttöä. Jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus itsenäisesti harjoitella harjoitusympäristössä tai vaihtoehtoisesti seurata kouluttajan esimerkkitapausta. Koulutustilaisuuksia suunnitellessani tutustuin

valmentamista, valmentavaa johtajuutta ja kouluttamista käsitteleviin aineistoihin (Heinonen & Klingberg & Pentti 2013, Kupias & Koski 2012, Leppänen & Rauhala 2012, Ristikangas & Ristikangas 2013 sekä Ristikangas & Grünbaum 2014).

Lähetin kaikille koulutukseen osallistuville henkilöille sähköpostilla ennakoon vastattavaksi osaamiskartoituskyselyn ja havaintokanavatestin (havaintokanavatesti). Koulutustilaisuuksien ja esitysaineistojen suunnittelu perustui ennalta lähetetyn osaamiskartoitusten vastauksiin ja havaintokanavatestin tuloksiin. Osaamiskartoituksen avulla sain selville koulutukseen osallistuvien oman käsityksen osaamistasostaan ja havaintokanavatestin tuloksilla sain apuja koulutusmetodien valinnassa. Osaamiskartoituksen vastaukset olivat samankaltaisia kaikilla koulutukseen osallistuvilla henkilöillä, josta muodostui käsitys, että osaamistaso on melko samanlainen kaikilla koulutukseen osallistuvilla. Havaintokanavatestin tuloksista ilmeni, että osallistujissa oli suurin osa kinesteettisiä eli liike- ja tuntoaistiin perustuvan oppimistyylin edustajia. Loput osallistujat olivat visuaalisia eli näköaistiin perustuvan oppimistyylin edustajia. Näiden havaintokanavatestien tulosten perusteella hyödynsin esitysmateriaaleissa kuvia ja konkreettisia esimerkkejä, kuin myös muistilistoja. Koulutustilanteissa asianhallintajärjestelmän harjoitusympäristön hyödyntäminen tuki kinesteettisiä oppijoita, kun he pääsivät itse kokeilemaan järjestelmän käyttöä turvallisessa ympäristössä. Koulutusmateriaalit jaettiin koulutustilanteessa muistiinpanoja varten osallistujille. Koulutustilanteissa osallistin osallistujat pohtimaan omaa rooliaan kokonaisuuteen nähden, kehittämään toimintatapoja ja kertomaan esimerkkejä ja ongelmatilanteita, jotka ratkottiin yhdessä hyödyntäen jokaisen osaamista.

Ryhmäkoulutukset järjestettiin neuvottelutilassa, jossa pääsi hyödyntämään videotykkiä ja fläppitaulua. Videotykin avulla jokainen osallistuja näki esitysmateriaalin heijastettuna valkokankaalle yhtälailla kuin paperisena jaetusta koulutusmateriaalista. Videotykkiä hyödyntäen jokaisella osallistujalla oli myös mahdollisuus seurata harjoitteluympäristön käyttöä, mikäli ei halunnut itsenäisesti harjoitella. Fläppitaululle kirjoitin tärkeimpiä muistettavia asioita.

Koulutustilaisuuksissa pyrin hyödyntämään jokaisen osallistujan erilaisia ominaisuuksia, korostaen yksilöllisten ominaisuuksien positiivisia puolia, miten ryhmä hyötyy jokaisen ominaisuuksista. Yhdessä pohtien selkeytimme työnjakoa ja työtapoja, jotta työskentely olisi mahdollisimman tehokasta myös organisaatiota hyödyttäen. Työtavoista keskustellen nousi esiin kaikkien koulutukseen osallistujien tietoisuuteen jokaisen yksi-

ölliset vahvuudet. Vahvuuksia hyödyntämällä saimme yhdessä aikaiseksi vuorovaikutuksellisen ilmapiirin, jossa jokainen ymmärtää oman panoksensa merkityksen työyhteisön kannalta. Keskustelimme myös mitkä työvaiheet ovat tärkeimpiä, missä voisi toimia eri tavalla, tehokkaammin ja mitkä työvaiheet voi jättää pois turhina. Pohdintojen jälkeen prosessit selkeytyivät yhteisesti.

Ryhmäkoulutusten jälkeen kaikkien osallistujien on ollut mahdollista harjoitella itsenäisesti asianhallintajärjestelmän harjoitusympäristössä käytettävissä olevan ajan puitteissa.

Yksilökoulutusten osalta keskityin kokonaiskuvan sijaan toimintatapojen konkretisoimiseen ja eri koulutusteemojen yksityiskohtaisempaan ja syvempään harjoitteluun. Yksilökoulutuksissa harjoittelimme yhdessä asianhallintajärjestelmän harjoitusympäristössä hioen yksityiskohtia. Yksilökoulutuksissa koulutettavalla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä, jotka olivat nousseet mieleen ryhmäkoulutuksen jälkeen. Kaikki kysymykset ja niiden vastaukset jaettiin muille ryhmäkoulutuksiin osallistuneille henkilöille tarvittaessa, mikäli aihe kosketta kaikkia.

Koulutustilaisuuksien jälkeen alkoi seurantajakso, jolloin pohdittavana on ollut mahdolliset jatkotoimenpiteet. Olemme yhteisesti miettineet koulutuksen tilaajan kanssa onko tavoitteet saavutettu kouluttajan ja tilaajan näkökulmasta. Seurantajakson aikana kouluttajana seuran koulutukseen osallistujien työskentelyä ajoittain sähköisesti ja tarvittaessa epäkohtien ilmetessä käsittelemme ne yhdessä. Tarvittavat korjaavat toimenpiteet pyritään saamaan mahdollisimman nopeasti koulutukseen osallistuneiden tietoisuuteen. Seurantajakson jälkeen keväällä 2015 on tarkoitus palkita onnistuneesta koulutusprojektista kaikkia koulutukseen osallistuneita yhteisellä lounaalla. Koulutusprojekti ei onnistu ilman jokaisen aktiivista panosta ja sitoutumista. Läsnäolon merkityksen korostamisesta palkitseminen sitouttaa ja luo positiivista yhteishenkeä työyhteisöön.

5 Johtopäätökset

Työskentelen julkisella sektorilla, joka on erilainen kuin yksityinen sektori, jossa olen myös työskennellyt niin pienissä kuin suurissa yrityksissä. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen on mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihealue. Johtaminen herättää paljon keskustelua aina. Fakta on se, ettei jokaista ihmistä pysty miellyttämään. Johtamisessa koen tärkeimpinä asioina oikeudenmukaisuuden, tavoitteellisuuden, palautteen-

annon, osallistamisen, arvostuksen ja avoimuuden. Ison organisaation haasteena on tyypillisesti, että muutokset tapahtuvat hitaasti. Julkisella sektorilla johtamiskulttuuri on tyypillisesti samantyyppinen kuin teollisuusyhteiskunnassa. Teollisuusyhteiskunnassa johtajilla on valta, prosessit, työnkuvat, säännöt ja perinteet vaikuttavat paljon toimintaan. Uusien toimintatapojen ja prosessien luominen on hidasta ja muutosvastarinta on yleensä voimakasta. Haasteena ja mahdollisuutena näkisin vuorovaikutuksen voiman hyödyntämisen organisaatiossa ja sen merkityksen ymmärtämisen. Yksilöiden ja ryhmän potentiaalin hyödyntäminen toisi monia uusia toteutuskelpoisia ideoita. Henkilöstön tulisi saada toteuttaa ja kehittää itseään samalla tavoitellen organisaation päämääriä. Henkilöstön ja johdon tulisi toimia sujuvassa yhteistyössä tavoitellen organisaation etuja. Valmentavan johtajuuden oppeja hyödyntämällä saataisiin osallistettua henkilöstö yhteisen edun tavoittelemiseen entistä tehokkaammin.

Laatimani asianhallintajärjestelmän käyttöohjeet ovat saaneet kiitosta selkeyden, kattavuuden, kuvainnollisuuden ja helppolukuisuuden myötä. Saamani palautteen perusteella näen teemoihin jaetut esitysmateriaalit sovellettavina myöhempää käyttöä ajatellen. Kouluttajana ja esiintyjänä haastan itseni kuin myös muut kuuntelemaan toisia, elämään hetkessä, olemaan avoimempi, tarkkaavaisempi ympäristöstä, olemaan tuomitsematta tai arvostelematta toisia. Positiivisella asenteella luodaan työyhteisöön hyvää ilmapiiriä. Kun organisaatiossa ymmärretään ryhmän vaikutus, niin saadaan aikaiseksi vaikuttavampia tuloksia. Yhteistyön korostaminen on nyky-yhteiskunnassa avain menestykseen.

On ollut positiivista huomata myönteinen suhtautuminen yhteistyön lisäämisen myötä ja avun vastaanottaminen kiitollisena. Yritysten tulisi pitää tärkeänä oppimisen keinona sidosryhmien osallistumista ja yhteydenpitoa, jotta tiedetään mitä odotuksia ja mitkä asiat ovat tärkeitä sidosryhmille. Sidosryhmiä on eritasoisia ja laajuisia. Tavoitteena on huomioida sidosryhmien näkemykset yhteiskuntavastuuseen liittyvässä työssä. Työpaikallani organisaatorajoja ylittävä yhteistyö on merkityksellistä ja sitä kehitetään jatkuvasti.

Lähteet

Hallintolaki 6.6.2003/434.

Havaintokanavatesti, Erilaisten oppijoiden liitto ry.
[Http://www.erilaistenoppijoidenliitto.fi/?page_id=386](http://www.erilaistenoppijoidenliitto.fi/?page_id=386). Luettu 9.6.2014.

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2013. Kaikkien aivot käyttöön. 4. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Julkisuuslaki 21.5.1999/621.

Jung, C. G. 1990. Unia, ajatuksia, muistikuvia. Suom. Mirja Rutanen. WSOY, Helsinki.

Kuntalaki 17.3.1995/365.

Kupias, Päivi & Koski, Mia 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro, Helsinki.

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä, psykologiaa johtajille. Talentum, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014. Valmentava esimies. Talentum, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Sanoma Pro, Helsinki.